

HWZ

Working Paper Series

Marketing & Business
Communications

No 02

01/2020

**Die Rolle der CEO-Kommunikation
in der digitalisierten Arbeitswelt**

Dr. Andreas Jäggi & Dr. Claude Meier

Die Rolle der CEO-Kommunikation in der digitalisierten Arbeitswelt

Dr. Andreas Jäggi¹

Dr. Claude Meier²

¹ Dr. Andreas Jäggi ist Geschäftsführer von Perikom, Fachverein für Personalmanagement und Interne Kommunikation, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz) und selbständiger Kommunikationsberater. andreas.jaeggi@fh-hwz.ch

² Dr. Claude Meier leitet die Fachstelle Wissenschaftsmethodik und ist stv. Leiter des Instituts für Strategisches Management an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz). claudio.meier@fh-hwz.ch

Abstract

Getrieben durch die Digitalisierung, agile Organisationsformen und den demographischen Wandel verändert sich auch die interne CEO-Kommunikation. Die Anzahl der Kommunikationsinstrumente nimmt zu und die Komplexität der Kommunikation hat sich erhöht. In dieser Studie untersuchen wir, wie sich die Kommunikation zwischen Geschäftsführenden („CEOs“) gegenüber den Mitarbeitenden verändert hat und sich heute sowie künftig darstellt. Auf Basis von Theorie und einem Fokusgruppengespräch werden zwei Thesen gebildet; die erste lautet: *«Die Hauptfunktion der internen CEO-Kommunikation ist und wird auch künftig die Kommunikation der Strategie sein, wobei die Kommunikation von Werten künftig an Wichtigkeit gewinnen wird»*. Die zweite These lautet: *«Die interne CEO-Kommunikation ist dazu da, Vertrauen zu schaffen (a). Im Zusammenhang mit dem Vertrauensgewinn spielt Transparenz eine wichtige Rolle (b)»*.

Die Thesen und Instrumente wurden operationalisiert und als Items in einen Fragebogen mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten auf eine Likert-Skala überführt. Der Fragebogen wurde an leitende Kommunikationsexperten der 120 mitarbeiterstärksten Unternehmen in der Schweiz versandt. 67 von ihnen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

Die Ergebnisse zeigen u.a., dass aufgrund der Wahrnehmung der Antwortenden Strategie und Werte heute und in Zukunft wichtig bleiben, wobei die Werte die Strategie an Wichtigkeit nicht überholen. Das Gewinnen des Vertrauens ist eine zentrale Funktion der CEO-Kommunikation und Transparenz spielt dabei gemäss den Umfrageteilnehmenden in Zukunft eine noch gewichtigere Rolle. In diesen Zusammenhängen gibt die Umfrage indes auch Überraschendes preis, insbesondere dass die Befragten trotz der angenommenen, künftig noch wichtigeren Rolle der Transparenz von deren tatsächlichen Umsetzung weniger überzeugt sind. Ebenfalls überrascht, dass Onlineinstrumente weniger benutzt werden, als erwartet.

**Schlüssel-
wörter**

Interne CEO-Kommunikation, Kommunikationsinstrumente, Wandel, Strategie, Werte, Vertrauen, Transparenz

Reviewed

November 2019

**Verfügbar
online**

Januar 2020

Inhaltsverzeichnis

1. AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG.....	1
2. THEORIE	2
2.1 Das Grundlagen-Framework der internen Kommunikation	2
2.2 Rolle des Frameworks im Projekt.....	4
2.2.1 Instrumente der CEO-Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden.....	5
2.2.2 Die Hauptfunktionen der internen Kommunikation und Thesen.....	6
3. METHODENKAPITEL	8
3.1 Qualitative Methoden	8
3.2 Quantitative Methoden.....	10
4. ERGEBNISSE UND INTERPRETATION	10
4.1 These 1: Ergebnisse und Interpretation.....	10
4.2 These 2: Ergebnisse und Interpretation.....	11
4.3 Instrumente der internen CEO-Kommunikation: Ergebnisse und Interpretation	13
5. SCHLUSSFOLGERUNGEN	14
Quellenverzeichnis.....	16
Anhang 1: Fragebogen	18
Anhang 2: Liste der 120 mitarbeiterstärksten Unternehmen in der Schweiz (2018)	20

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 – Die drei Ausprägungen der internen Kommunikation

Abbildung 2 – Operationalisierung der Parallelkommunikation in zwei Teilbereiche

Abbildung 3 – Instrumente der CEO-Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden

Abbildung 4 – Vermittlung Werte/Strategie heute

Abbildung 5 – Vermittlung Werte/Strategie künftig

Abbildung 6 – Transparenz: Zeichen des Vertrauens

Abbildung 7 – Rolle der Transparenz

Abbildung 8 – Kommunikation von Misserfolgen

Abbildung 9 – Höhere Exponiertheit in Bezug auf Vertrauen und Risiko

Abbildung 10 – Einsatz von Instrumenten der internen CEO-Kommunikation in Anzahl Unternehmen

Tabelle 1 – Funktionen und Wirkungen der internen Kommunikation

1. Ausgangslage und Problemstellung

Die Arbeitswelt befindet sich in einem radikalen Wandel. Getrieben durch die Digitalisierung, agile Organisationsformen und den demographischen Wandel verändert sich der Alltag für viele oder gar die meisten Arbeitnehmenden. Feste Büroarbeitsplätze weichen neuen Arbeitslandschaften, die Zusammenarbeit in und zwischen Teams wird durch die Digitalisierung erleichtert und beschleunigt. Zunehmend wird unterwegs, beim Kunden oder zuhause gearbeitet. Damit werden auch die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit fließend und die jüngeren Generationen Y und Z haben andere Erwartungen an Führungskräfte und Organisation als die älteren.

Von diesen Entwicklungen ist auch die unternehmensinterne Kommunikation betroffen, ihre Kommunikationskanäle werden zahlreicher (Oestreicher, 2010). So werden in vielen Organisationen das traditionelle Intranet durch Social-Media-Funktionen wie Chatfunktionen, Blogs oder Kommentarfunktionen ergänzt. Die Komplexität auch der internen Kommunikation hat sich dadurch erhöht (z.B. Petry, 2016), denn die damit einhergehende Informationsdichte ist für Führungskräfte und Mitarbeitende immer schwieriger zu verarbeiten. Es drohen Überforderung und Desorientierung.

Vor diesem Hintergrund untersuchten wir in unserer Studie, wie sich die Kommunikation zwischen Geschäftsführenden («CEOs») respektive Geschäftsleitungen gegenüber den Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der beschriebenen neuen Arbeitswelt verändert hat und sich heute darstellt. Auch die Wahrnehmung bezüglich der künftigen Entwicklung wurde miteinbezogen.

Die interne CEO-Kommunikation steht in dieser Studie deswegen im Fokus, weil in der Unternehmenspraxis durch sie grosse Ressourcen dediziert werden und mit grossen Erwartungen der Praktiker hinsichtlich Orientierung, Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden verbunden ist. Auch unter den neuen Bedingungen spielen der CEO respektive die Geschäftsführenden somit eine zentrale Rolle für das Führungs- und Organisationsverständnis in einem Unternehmen (z.B. Gloger in Petry, 2016; Petry, 2016).

Durch die Fokussierung auf die interne CEO-Kommunikation soll diese Studie auch einen Beitrag zur Schliessung einer Forschungslücke leisten. Wie Nagel (2013, S. 9) erwähnt, wird in Literatur und Wissenschaft der Bedeutung von CEO-Kommunikation bislang ungenügend Rechnung getragen. Wenn darüber verhandelt wird, so meist unter Aspekten der Kommunikation mit externen Zielgruppen wie insbesondere der Kapitalmarkt, die Eigentümer, Aufsichtsräte und Beiräte, Lieferanten und Geschäftspartner sowie Kunden.

2. Theorie

2.1 Das Grundlagen-Framework der internen Kommunikation

2.1.1 Linienkommunikation

Jäggi & Egli (2007, S. 14) sprechen von drei Ausprägungen der internen Kommunikation: «Ers-tens die interne Kommunikation als Teil der Führungsarbeit, das heisst die klassische Linien-kommunikation top-down oder bottom-up von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe...» (mittlere Ebene in Abbildung 1). Klöver (1999, S. 4) z.B. spricht der Linienkommunikation eine heraus-ragende Rolle zu, indem er die interne Kommunikation insgesamt als eine Angelegenheit be-zeichnet, die «in erster Linie die Vorgesetzten angeht».

2.1.2 Informelle interne Kommunikation

Zweitens sprechen Jäggi & Egli (2007, S. 14) von der informellen internen Kommunikation, womit sie alle internen Informationsflüsse meinen, die sich einer systematischeren Ordnung grundsätzlich entziehen und Hierarchien sowie Arbeitsgruppen überspringen (untere Ebene in Abbildung 1). Darunter werden Team- und Kollegengespräche verstanden, mit denen hierar-chisch nicht direkt unterstellte Stellen kommunikativ primär horizontal, teils aber auch vertikal verbunden werden (Escribano in Dörfel & Schulz, 2012, S. 68). Schick (2002) spricht von ei-nem „informellen Netzwerk“. Unter den Bedingungen von Digitalisierung und neuer Arbeitswelt hat diese Ausprägung der internen Kommunikation an Bedeutung gewonnen. Buchholz & Knorre (2017, S. 18) betonen im Zusammenhang mit Agilität den Charakter des Unternehmens entsprechend als „Netzwerkorganisation“, der auch Implikationen auf die interne Kommunika-tion hat.

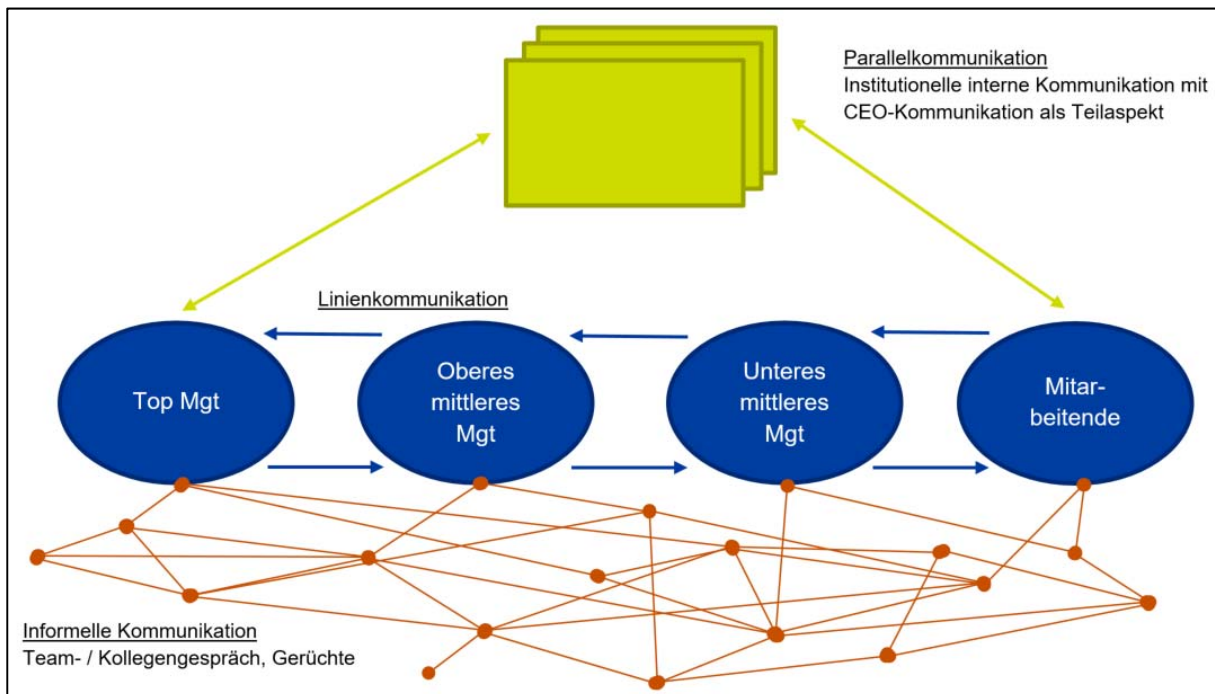
2.1.3 Interne CEO-Kommunikation: Teil der Parallelkommunikation

Drittens sprechen die beiden Autoren von der sogenannten Parallelkommunikation (siehe oberste Ebene in Abbildung 1). Diese nimmt interne Kommunikationsaufgaben primär top-down wahr und versorgt die Mitarbeitenden eigentlich an der Linienorganisation vorbei mit In-formationen. Diese Funktion wird in mittleren bis grösseren Unternehmen von dafür spezifisch abgestellten Kommunikationsverantwortlichen übernommen und in der Terminologie von Jäggi & Egli (2007) als institutionelle interne Kommunikation bezeichnet, institutionell also da-her, weil es eine eigene organisationale Einheit gibt, die sich mit den entsprechenden Aufga-ben beschäftigt (z.B. eine Abteilung für interne Kommunikation). Die z.B. von Bruhn (2011) als mit interner Kommunikation synonym bezeichnete „Mitarbeiterkommunikation“ findet grössten-

teils hier statt. Als Teil der institutionellen Kommunikation kann auch die interne CEO-Kommunikation betrachtet werden, denn die Kommunikation des CEO erfolgt ebenfalls parallel zur Linienkommunikation. Im Allgemeinen geschieht dies über die spezifische organisationale Einheit wie eine Abteilung für interne Kommunikation. Die durch die Digitalisierung vorhandenen diversen Kommunikationskanäle ermöglichen es dem CEO zudem heute, einfach und unabhängig von der Kommunikationsabteilung Parallelkommunikation zu betreiben. Sie erhöhen dadurch zwar deren Komplexität, schaffen aber auch neue Potenziale.

In Grossunternehmen gibt es ausserdem häufig nicht nur eine Kommunikationsabteilung. Daneben verfügen weitere Organisationseinheiten über Kommunikationsressourcen, weshalb sich die Parallelkommunikation aus mehreren „Strängen“ zusammensetzt. So können neben der institutionellen internen Kommunikation etwa die Personalabteilung, der Vertrieb, die IT oder andere Organisationseinheiten (zuständig z.B. für Produkte oder Märkte) ebenfalls regelmässig alle Mitarbeitenden oder grosse Teile davon direkt informieren. Die interne CEO-Kommunikation hat sich in diesem Fall im lauten Konzert aller Parallelkommunikationen zu behaupten.

Abbildung 1 – Die drei Ausprägungen der internen Kommunikation



Quelle: Jäggi & Egli (2007, S. 14).

Schliesslich wird es infolge der Digitalisierung und der neuen Arbeitswelt in der internen Kommunikation als solche schwieriger, die drei Hauptausprägungen (Linienkommunikation, informelle interne Kommunikation, Parallelkommunikation), überhaupt interne und externe Kommunikation, stets klar zu trennen (z.B. Werther u.a. (s. Kap. 3) in Werther & Bruckner, 2018).

Es sei noch auf die allgemeine Beobachtung hingewiesen, dass in der Literatur diese drei Ausprägungen der internen Kommunikation meistens nicht klar auseinandergelassen werden. Dennoch erscheinen sie, bezeichnet mit unterschiedlichen Begriffen, bei zahlreichen Autoren (siehe z.B. Bruhn, 2011; Klöver, 1999; Mast, 2016; Meier, 2002).

Wie in Kapitel 1 zu Ausgangslage und Problemstellung erwähnt und begründet, fokussierten wir in dieser Studie auf die interne CEO-Kommunikation als Teil der Parallelkommunikation, die selbst wiederum ein Teilaspekt der internen Kommunikation ist.

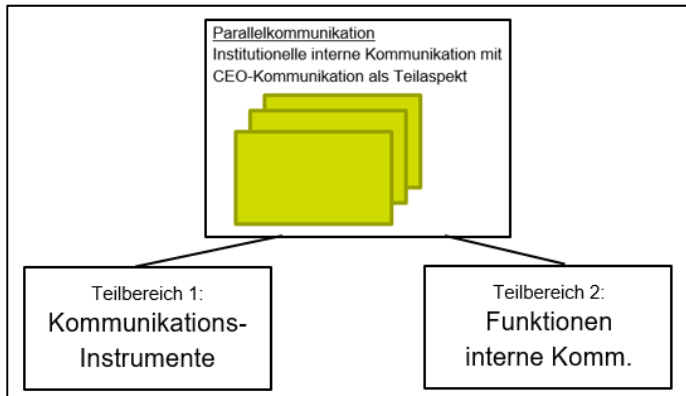
2.2 Rolle des Frameworks im Projekt

Das vorgestellte Grundlagen-Framework teilt die zentralen Aspekte der internen Kommunikation klar verständlich in drei Hauptstränge ein, mit der CEO-Kommunikation als Teil der Parallelkommunikation betrachtet wird.

Um dies adäquat tun zu können, wird die Parallelkommunikation in zwei Teilbereiche operationalisiert. Diese Operationalisierung könnte in derselben Form für sämtliche Aspekte der internen Kommunikation vorgenommen werden. Da wir in dieser Studie jedoch auf die interne CEO-Kommunikation als Teil der Parallelkommunikation fokussieren, stellen wir diese ins Zentrum. Den ersten Bereich der Operationalisierung bilden die Kommunikationsinstrumente, d.h. die Mittel, mit denen kommuniziert wird. Aufgrund der Digitalisierung und der neuen Arbeitswelt hat sich der Katalog der Instrumente auch bei der internen CEO-Kommunikation verändert. Zudem stellt sich die Frage, welche der vorhandenen Instrumente tatsächlich genutzt werden. Den zweiten Bereich bilden die vier Hauptfunktionen der internen Kommunikation an sich, d.h. der Zweck, der damit verfolgt wird (Jäggi & Egli, 2007).

Zu den Funktionen der CEO-Kommunikation als Teil der internen und der Parallelkommunikation werden vor dem Hintergrund der unternehmerischen Situation in der heutigen Zeit zwei Thesen gebildet (siehe Kapitel 2.2.2). Abbildung 2 visualisiert die Operationalisierung in Instrumente und Funktionen.

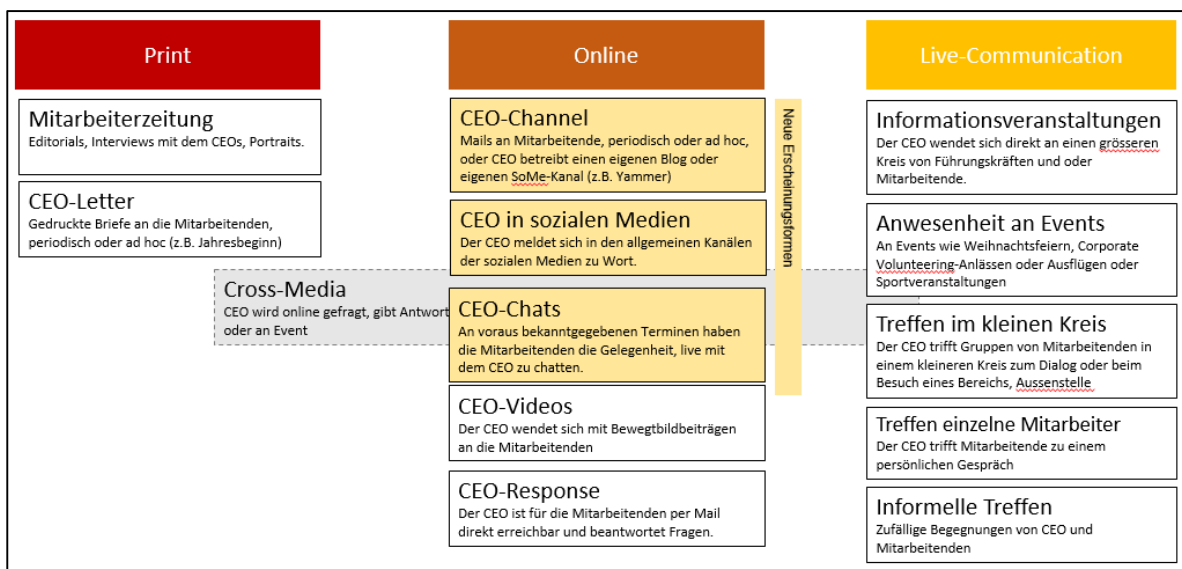
Abbildung 2 – Operationalisierung der Parallelkommunikation in zwei Teilbereiche



2.2.1 Instrumente der CEO-Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden

Die untenstehende Abbildung 3 stellt den aufgrund der Operationalisierung festgelegten Teilbereich 1 der internen CEO-Kommunikation im Detail dar. Dabei werden Kommunikationsinstrumente entlang der Kategorien Print, Online und Live-Communication unterschieden. Die einzelnen Instrumente wurden erstens aus der Literatur hergeleitet (Bruhn, 2011; Klöver, 1999; Mast, 2016). Zweitens wurden die einzelnen Instrumente, orientiert an der Delphi-Methode (Häder, 2013; Hug, Ochsner & Daniel, 2013; Okoli & Pawlowski, 2004), zehn Experten aus den Bereichen Unternehmenskommunikation und Kommunikationsberatung vorgelegt, welche diese modifizieren konnten (für mehr Details siehe Kapitel 3.1). Auf Basis der Literatur und des Inputs der Experten wurde die Liste der Kommunikationsinstrumente konsolidiert und stellt sich final wie in Abbildung 3 dar.

Abbildung 3 – Instrumente der CEO-Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden



2.2.2 Die Hauptfunktionen der internen Kommunikation und Thesen

Den theoretischen Ausgangspunkt für den aufgrund der Operationalisierung festgelegten Teilbereich 2 stellen die vier Hauptfunktionen der internen Kommunikation dar, welche Jäggi & Egli (2007) unterscheiden (siehe Tabelle 1). Die vier Hauptfunktionen „Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Organisationsstrategie“, „Optimierung der Mitarbeitendenloyalität“, „Erhöhung der Identifikation der Mitarbeitenden mit und Vertrauen in die Organisation“ sowie „Förderung und Weiterentwicklung der Organisationskultur“ finden sich in unterschiedlichen Priorisierungen auch in der neueren Literatur (Jiang & Luo, 2017; Mast, 2016). Sie betreffen daher grundsätzlich alle drei Ausprägungen der internen Kommunikation (siehe Kapitel 2.1) und somit auch die interne CEO-Kommunikation.

Die Hauptfunktionen dienen in der empirischen Arbeit als Leitfaden des Fokusgruppengesprächs für den zweiten Teilbereich (siehe Methodenteil sowie Kapitel 2.2.1).

Tabelle 1 – Funktionen und Wirkungen der internen Kommunikation

Funktion
Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Organisationsstrategie
Optimierung der Mitarbeitendenloyalität
Erhöhung der Identifikation der Mitarbeitenden mit und Vertrauen in die Organisation
Förderung und Weiterentwicklung der Organisationskultur (Werte, Überzeugungen, Motive)

Quelle: In Anlehnung an Jäggi & Egli 2007

Die Funktionen wurden aufgrund einer qualitativen inhaltsanalytischen Auswertung einer Gruppendiskussion besprochen (siehe Kapitel 3.1) und führten zur Formulierung folgender zwei Thesen:

These 1: *Die Hauptfunktion der internen CEO-Kommunikation ist und wird auch künftig die der Strategie sein, wobei die Kommunikation von Werten künftig an Wichtigkeit gewinnen wird.*

These 2: *Die interne CEO-Kommunikation ist dazu da, Vertrauen zu schaffen (a). Im Zusammenhang mit dem Vertrauensgewinn spielt Transparenz eine wichtige Rolle (b).*

These 1 formuliert also die Vermutung, dass die Wichtigkeit der Kommunikation von Werten zunehmen wird, wobei jene von Strategien relevant bleiben wird. Verschiedene Aussagen im Fokusgruppengespräch legen dies nahe. Es wurde von unterschiedlichen Teilnehmenden ausgesagt, dass schon heute, jedoch künftig noch vermehrt Haltungen und Werte kommuniziert werden. Das Ziel dabei ist, den Mitarbeitenden eine Art generelle, aber durchaus wesentliche Orientierung zu geben, um in der neuen Arbeitswelt den eigenen und gleichzeitig für das Unternehmen passenden Weg zu finden. Die Rolle des CEO als Transformation Officer würde wichtiger, genauso wie Warum-Fragen und Haltungen. Folgende Zitate aus der Gruppendiskussion verdeutlichen dies (zumindest teilweise):

Zitat 1: „Von Faktenkommunikation [...] zu Werte- und Zielkommunikation [...]. [...] Die Jobs, die für die Menschen bleiben, sind hochkomplex, also folglich können wir auch nicht mehr Faktenkommunikation machen, [...] sondern [...] können nur die Leitplanken vorgeben und die Orientierung stiften und für Identifikation sorgen“.

Zitat 2: „[...] Im Moment glaube ich, [ist es] eine grosse Anforderung [...] an CEOs [und] Geschäftsleitungen, wie breit ist der Korridor, den ich vorgebe. Gebe ich starre Regeln vor, ist es mehr über Werte, dass ich Orientierung schaffe“.

Diese Zitate zeigen, dass die Kommunikation reiner Fakten sowie starre Vorgaben und Regeln den heutigen und künftigen Umständen nicht gerecht werden. Gemäss Aussagen im Gespräch muss der CEO allerdings in der Lage sein, jederzeit zu strategischen Fragen Auskunft geben zu können.

These 2 wurde in zwei Unterthesen a und b unterteilt. Die in der Unterthese 2a genannte Funktion der Schaffung resp. Erhöhung von Vertrauen ist nicht nur theoretisch hergeleitet (z.B. Jiang & Luo, 2017), sondern wurde auch im geführten Fokusgruppengespräch grundsätzlich so gesehen. Diese Funktion trägt auch Züge einer Grundannahme, da sie bezüglich ihrer hohen Relevanz als praktisch selbstverständlich angenommen wird. Folgendes Zitat aus der Gruppendiskussion zeigt dies:

Zitat 3: „Und wenn zuoberst an der Unternehmensspitze jemand steht, dem man das Vertrauen schenken kann, ich glaube, heutzutage ist das Vertrauen extrem wichtig“.

Die Selbstverständlichkeit der Annahme, dass Vertrauen schaffen/erhöhen eine zentrale Funktion ist, zeigt sich zudem gerade darin, dass es ausser im obigen Zitat selten ausdrücklich erwähnt wurde. Vielmehr wurde im Gespräch das Element der Transparenz von den Gesprächsteilnehmenden intensiv diskutiert, das als Mittel zum Zweck der Schaffung resp. Erhöhung von Vertrauen dient und im Zuge gerade auch der digitalen Möglichkeiten verstärkt zum Thema wird. Deshalb wurde dafür die separate Unterthese 2b aufgestellt. Die neuen, digitalen Kommunikationskanäle führen oft zu einem Anspruch im Topmanagement, transparenter zu sein. Durch den Mangel an Erfahrung und Mut im Umgang mit solchen Kanälen wird eine

transparentere interne Kommunikation jedoch häufig doch nicht umgesetzt, so Aussagen im Gespräch. Nicht nur potenziell, sondern insbesondere, wenn er oder sie solche Kanäle aktiv nutzt, ist ein CEO exponierter, was als Risiko oder Chance (z.B. für die Glaubwürdigkeit) betrachtet werden kann. Es ist daher wichtig, die Kanäle im Sinne der eigenen Ziele angemessen zu nutzen. Folgendes Zitat verdeutlicht dies:

Zitat 4: „[...]Wenn] du [...] als CEO [...] stärker teilnimmst an dem Dialog, dich in den [digitalen] Medien einklinkst, steigt unter gewissen Umständen natürlich auch das Risiko, dass du vielleicht eben mal [...] etwas postest, was vielleicht etwas auslöst, was du nicht wolltest. Du bist sichtbarer, du bist ausgesetzt“.

Eine stärkere Nutzung solcher Kanäle bedeutet unabhängig von Risiken und Chancen eine intensivere Kommunikationstätigkeit. Thematisiert wurde bezüglich Transparenz, dass meist praktisch nur über „Gutes“ gesprochen werde. Misserfolge und Fehler würden demgegenüber kaum kommuniziert oder teils schöngeredet. Die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen ist eingeschränkt. Ein Mangel an Mut zu mehr Transparenz verhindert einen echten, ehrlichen Austausch zwischen Management und Mitarbeitenden zu Ideen und Meinungen. Unter dieser Voraussetzung ist es auch schwierig, mehr Vertrauen zu schaffen, da dies gegenseitig ist. Eine mangelnde Transparenz des Topmanagements, so kann interpretiert werden, ist auch ein Mangel an Vertrauen in die Mitarbeitenden.

3. Methodenkapitel

Die Studie ist methodisch in zwei Teile untergliedert, erstens in einen qualitativen Teil, orientiert an der Delphi-Methode, zweitens in einen quantitativen Teil, dem eine Umfrage zugrunde liegt. Der erste Teil diente der Konsolidierung der relevanten internen Kommunikationsinstrumente sowie der Formulierung von Thesen (siehe auch Kapitel 2). Der zweite Teil, die Umfrage, basiert inhaltlich auf dem ersten und zeigt den wahrgenommenen Zustand zur internen CEO-Kommunikation in den Unternehmen der befragten Kommunikationsmanager. In den folgenden Unterkapiteln werden die beiden methodischen Teile näher erläutert.

3.1 Qualitative Methoden

Wie in Kapitel 2.2.1 erwähnt, orientierte sich das Vorgehen zur Konsolidierung der Instrumente der internen CEO-Kommunikation an der Delphi-Methode. Diese entspricht einem mehrstufigen Befragungsverfahren, in dem Experten eines spezifischen Gebiets ein Fragenkatalog vorgelegt wird (Vorgrimler, 2003). Die Fragen in dieser Studie wurden schriftlich und mit kurzen Definitionen an die Befragten versandt. Orientiert an Hug et al. (2013) wurden die Fragen nicht geschlossen gestellt, sondern so, dass die Befragten die Instrumente und ihre Definitionen schriftlich modifizieren und ergänzen konnten. Befragt wurden im Frühjahr 2018 zehn Experten

aus den Bereichen Unternehmenskommunikation und Kommunikationsberatung. Das Kriterium der Auswahl war die langjährige Erfahrung als Verantwortliche für interne Kommunikation oder als Kommunikationsberater. Die Befragung dieser zehn Experten entsprach der ersten Stufe der Delphi-Methode. Die Antworten wurden ausgewertet und die Instrumente sowie deren Definitionen entsprechend angepasst.

Wie ebenfalls in Kapitel 2.2.1 bereits angesprochen, wurden in einer zweiten Stufe die angepassten Instrumente einer moderierten Gruppendiskussion (Fokusgruppengespräch) mit fünf Kommunikationsexperten aus der Schweizer Wirtschaft behandelt (z.B. Bohnsack & Przyborski, 2010; Morgan, 1996). Die Auswahl der Diskussionsteilnehmenden wurde ebenfalls aufgrund des Kriteriums der langjährigen Erfahrung getroffen.

Das Fokusgruppengespräch diente nicht nur der (zweiten) Diskussion der Instrumente, sondern die Moderation stellte auch Fragen zu den vier theoretischen Funktionen der internen CEO-Kommunikation. Gesprächsgrundlage des Fokusgruppengesprächs war ein Leitfaden mit offenen Fragen, der neben den Instrumenten Fragen zu den vier Funktionen der internen CEO-Kommunikation beinhaltet.

Im Anschluss an die Datenerhebung wurde der Gesprächsinhalt einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Hierbei wurden erstens Aussagen zu den Kommunikationsinstrumenten codiert und ausgewertet mit dem Ziel, die Instrumente nun definitorisch vorerst zu konsolidieren und zu entscheiden, welche Instrumente final in den Instrumentenkatalog Eingang finden. Dieser Katalog wurde später für die eigentliche Umfrage verwendet (siehe Kapitel 3.2). Zweitens wurde nach Aussagen im Text zu den Funktionen der internen CEO-Kommunikation gesucht (für mehr inhaltliche Informationen siehe Kapitel 2.2.2). Textstellen mit Aussagen dazu wurden gekennzeichnet, d.h. codiert. Eine Liste mit Codes zu den Funktionen sowie zu den Instrumenten wurde theoriebasiert vor dem ersten Durchlauf des Datenmaterials erstellt (Kuckartz, 2018; Mayring, 2015; Meier, Polfer & Ulrich, 2019). Nach dreimaligem Durchgehen des Materials zwecks definitorisch konsistenter Codierung (Gibbs, 2018) wurden die Textstellen zu jedem Code analysiert, indem der gemeinsame inhaltliche Kern freigelegt und zusammengefasst wurde. Durch diese Tätigkeit fand eine Abstraktion statt, die auf einer allgemeineren Ebene die Gemeinsamkeiten der Aussagen verdeutlichte. Das Vorgehen wurde in Anlehnung an Mayrings (2015) Ansatz der induktiven Kategorienbildung durchgeführt. Auf dem Weg zur Abstraktion durchliefen die Codes teilweise eine Weiterentwicklung und in jedem Fall eine Konsolidierung. Schliesslich wurden darauf beruhend Thesen formuliert, siehe Kapitel 2.2.2 (z.B. Friese, 2019). Die Inhaltsanalyse wurde computerunterstützt mit der Software atlas.ti für qualitative Datenanalyse durchgeführt.

3.2 Quantitative Methoden

Die nach dem qualitativen Teil etablierten resp. konsolidierten Thesen und Instrumente der internen CEO-Kommunikation (siehe Kapitel 2.2.1 und 2.2.2) wurden danach operationalisiert, um Items dazu zu formulieren (Mayer, 2013; Meier et al., 2019). Im daraus entstehenden Fragebogen waren die Fragen in Blöcken entlang den beiden Thesen (siehe Kapitel 2.2.2) sowie den Instrumenten (siehe Kapitel 2.2.1) strukturiert. Die Fragen wurden so gestellt, dass jeweils die Wahrnehmung der Befragten von der Situation heute sowie von der künftigen Entwicklung abgeholt wurden. Total wurden 25 inhaltliche Fragen gestellt (siehe Fragebogen im Anhang). Die Antwortskala entsprach einer vierstufigen Likert-Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft gänzlich zu“ resp. von „nicht einverstanden“ bis „gänzlich einverstanden“. Zusätzlich wurden eine Einstiegsfrage und demographische Fragen (u.a. Branche sowie Alter und Geschlecht der befragten Person) gestellt. Als Umfragesoftware wurde unipark genutzt.

Zur Teilnahme an der Umfrage wurden die Kommunikationsverantwortlichen der 120 mitarbeiterstärksten Unternehmen der Schweiz angeschrieben. Vollständig ausgefüllt wurde der Fragebogen von 67 der angefragten Personen, was einer Beendigungsquote von 55.8 % entspricht.

Zur Auswertung wurde die deskriptive Statistik angewandt (Tabellen, Balken-, Säulen und Kuchendiagramme); sie beruht auf den vollständig ausgefüllten Fragebogen und erfolgte mit Microsoft Excel.

4. Ergebnisse und Interpretation

Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der beiden Thesen sowie der Instrumente vorgestellt.

4.1 These 1: Ergebnisse und Interpretation

These 1 lautete, wie folgt: *Die Hauptfunktion der internen CEO-Kommunikation ist und wird auch künftig die der Strategie sein, wobei die Kommunikation von Werten künftig an Wichtigkeit gewinnen wird.*

Gemäss den Antworten der Mehrheit der Umfrageteilnehmenden ist und bleibt auch künftig die Kommunikation der Unternehmensstrategie eine oder sogar die Hauptfunktion der CEO-Kommunikation (siehe Abbildungen 4 und 5). Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass die Vermittlung von Werten ebenfalls eine zentrale Rolle spielt und weiterhin besonders wichtig sein wird. Ein Bild jedoch, dass die *Werte künftig wichtiger werden*, ist indessen *nicht erkennbar*. In Abbildung 4 („heute“) wie 5 („künftig“) ist die Mehrheit bei der Ausprägung „trifft gänzlich zu“

der Meinung, dass die Vermittlung der Strategie die zentrale Rolle spielt. In der Ausprägung „trifft eher zu“ ist dies allerdings umgekehrt: Betreffend „heute“ und „künftig“ gibt eine Mehrheit an, dass Werte zentral seien.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann These 1 nicht wirklich plausibilisiert werden, denn aufgrund der Umfrageantworten wird die Kommunikation von Werten künftig nicht (noch) wichtiger werden.

Abbildung 4 – Vermittlung Werte/Strategie heute

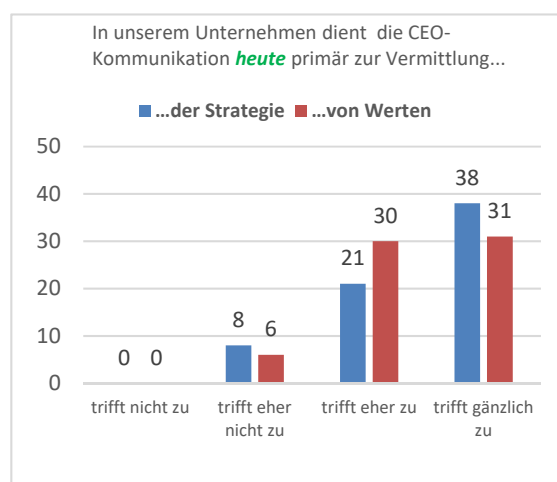
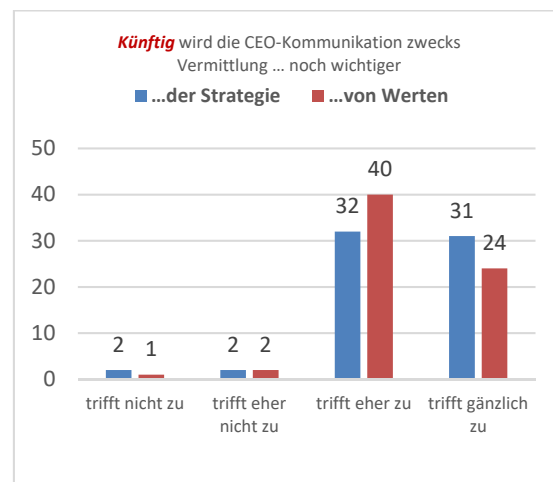


Abbildung 5 – Vermittlung Werte/Strategie künftig



4.2 These 2: Ergebnisse und Interpretation

These 2 lautete, wie folgt: *Die interne CEO-Kommunikation ist dazu da, Vertrauen zu schaffen (a). Im Zusammenhang mit dem Vertrauensgewinn spielt Transparenz eine wichtige Rolle (b).*

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, sind die Umfrageteilnehmenden sehr überzeugt davon, dass Transparenz als Zeichen des Vertrauens künftig (noch) wichtiger wird. Gleichzeitig sind sie zwar immer noch überzeugt, dass Transparenz auch tatsächlich eine gewichtigere Rolle spielen wird (Abbildung 7), allerdings weniger stark. Dies offenbart einen Gap zwischen der Wahrnehmung, wie wichtig Transparenz künftig ist, und dass tatsächlich transparent kommuniziert wird. Aufgrund insbesondere der ersten Frage kann gefolgert werden, dass die Thesen 2a und 2b grundsätzlich plausibel sind: Transparenz in der CEO-Kommunikation spielt im Zusammenhang mit Gewinnen von Vertrauen der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle (b). Dass Vertrauen an sich eine Funktion von CEO-Kommunikation ist, wird dadurch (indirekt) ebenfalls plausibilisiert (a). In einer weiteren Studie ist geplant, den Zusammenhang zwischen interner CEO-

Kommunikation, Transparenz und Vertrauensgewinn noch fokussierter, u.a. durch mehr Items, zu untersuchen. Dabei soll auch der Grund für den genannten Gap erörtert werden resp. was genau die Hindernisse für eine transparente interne CEO-Kommunikation sind.

Abbildung 6 – Transparenz: Zeichen des Vertrauens

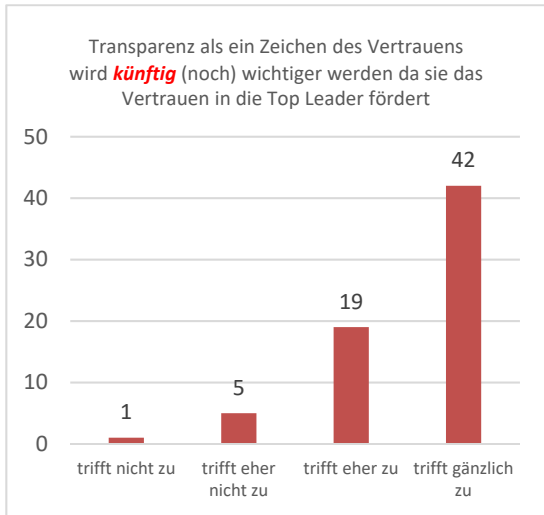
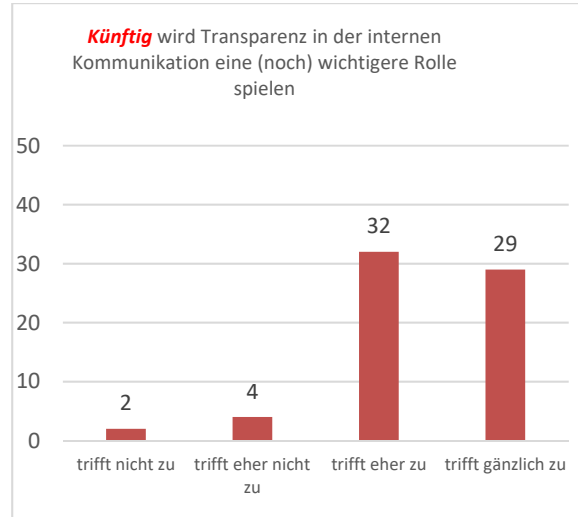
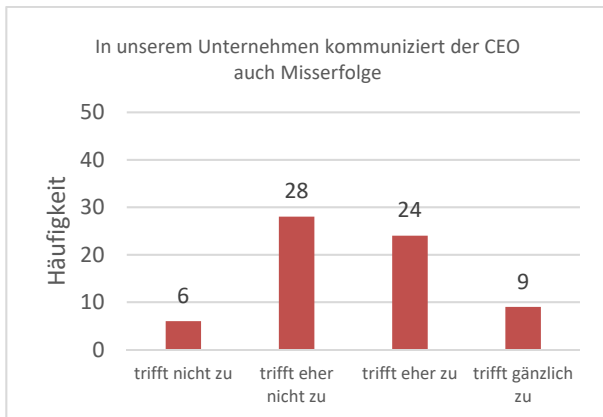


Abbildung 7 – Rolle der Transparenz



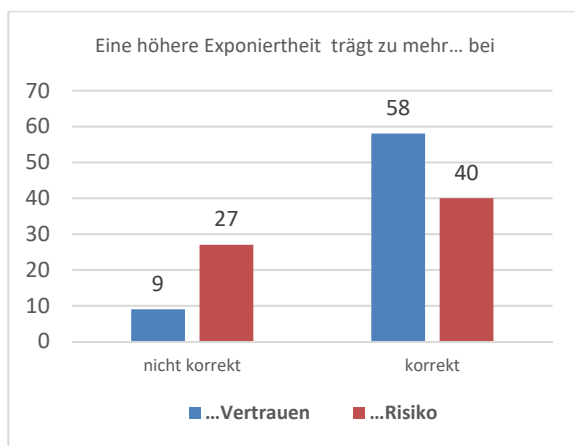
Die Aussagen dazu, dass CEOs bezüglich Misserfolgen wenig(er) transparent kommunizieren (siehe Kapitel 2.2.2 zu These 2), wird in der Umfrage in der Tendenz bestätigt: Knapp mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmenden geben an, dass es „nicht“ oder „eher nicht“ zutrefte, dass der CEO Misserfolge kommuniziere (Abbildung 8). Noch ausgeprägter ist das Ergebnis betreffend der Mitteilung von Persönlichem, 56.7 % (38 von 67) gaben an, dass der CEO solches „eher nicht“ oder „nicht“ mitteile.

Abbildung 8 – Kommunikation von Misserfolgen



Weiter sind von den Umfrageteilnehmenden 91% (also 61 von 67) „eher“ oder „gänzlich“ damit einverstanden, dass digitale Medien und ihre Möglichkeiten die Exponiertheit des CEO erhöhen. Dies entspricht der in Kapitel 2.2.2 zur These 2 erwähnten Vermutung, dass ein CEO, der digitale Kanäle aktiv nutzt, exponierter ist. Zur Frage, ob die aufgrund der Wahrnehmungen der Teilnehmenden bestätigte höhere Exponiertheit zu mehr Risiko oder Vertrauen führe, sagte eine Mehrheit, dass sie zu mehr Vertrauen führe (siehe Abbildung 9). Dies kann als eine grundsätzlich eher positive Grundhaltung der Umfrageteilnehmenden gegenüber den digitalen Medien gewertet werden. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass nicht wenige in der Exponiertheit (auch) ein Risikopotential sehen.

Abbildung 9 – Höhere Exponiertheit in Bezug zu Vertrauen und Risiko



Dass eine höhere Exponiertheit des CEO aufgrund digitaler Medien tatsächlich ein Thema ist, das Beachtung verdient, zeigt die Frage, ob der CEO künftig die digitalen Medien (noch) mehr nutzen wird, bei der 94 % (63 von 67) der Umfrageteilnehmenden antworteten, dass dies „eher“ oder „gänzlich“ zutrifft.

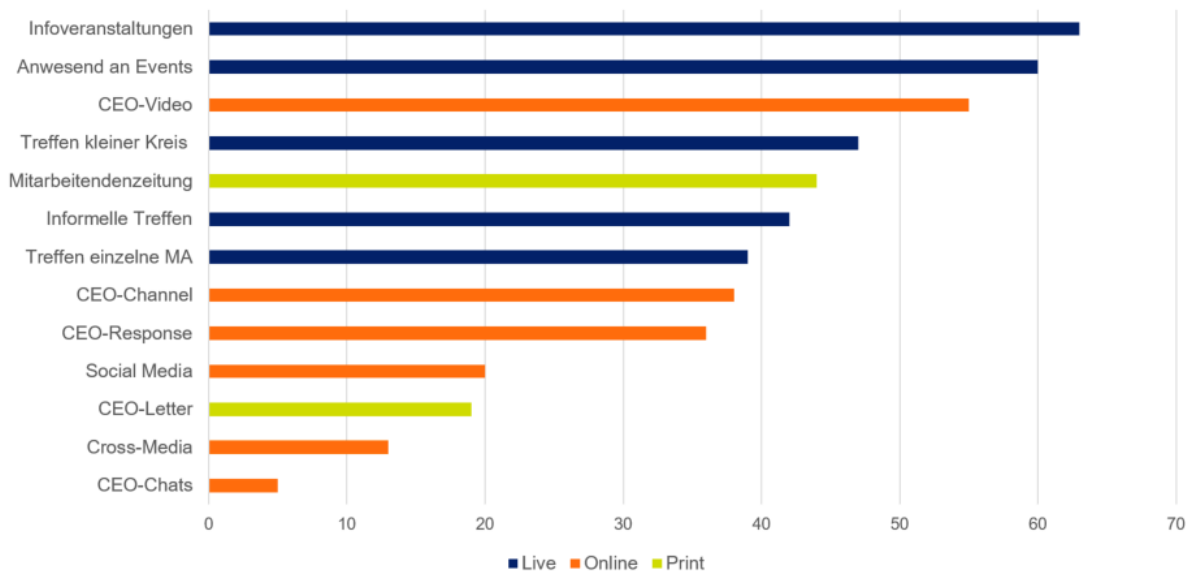
4.3 Instrumente der internen CEO-Kommunikation: Ergebnisse und Interpretation

Aufgrund der qualitativen Untersuchung (siehe Kapitel 3.1) wurden die Instrumente der internen CEO-Kommunikation konsolidiert. Abbildung 3 (Kapitel 2.2.1) zeigt eine Übersicht über die Instrumente inkl. ihrer Definition. In Abbildung 10 ist aufgeführt, welches Instrument in wie vielen Unternehmen der Umfrageteilnehmenden eingesetzt wird.

Onlineinstrumente (orange) werden eher wenig genutzt, während Formen der Live-Kommunikation (immer noch) häufig verwendet werden (blau). Eine Ausnahme unter den Onlineinstrumenten bildet das CEO-Video. Dieses wird in der beachtlichen Zahl von 55 Unternehmen eingesetzt und ist somit das am dritthäufigsten verwendete Instrument. Am häufigsten kommen jedoch (immer noch) Infoveranstaltungen sowie die Anwesenheit an Events vor. Gedruckte

Kommunikation existiert nach wie vor (grün), insbesondere in Form der Mitarbeitendenzeitung, die immerhin in noch rund zwei Dritteln der Unternehmen präsent ist.

Abbildung 10 – Einsatz von Instrumenten der internen CEO-Kommunikation in Anzahl Unternehmen



5. Schlussfolgerungen

Die Antworten zu These 1 „Die Hauptfunktion der internen CEO-Kommunikation ist und wird auch künftig die der Strategie sein, wobei die Kommunikation von Werten künftig an Wichtigkeit gewinnen wird.“ fielen recht klar aus; sie besagten, dass heute wie künftig die Vermittlung von Strategie und Werten eine wichtige Rolle einnehmen. Dass Werte dabei gegenüber der Strategie an Wichtigkeit gewinnen, war nicht erkennbar. Bei These 2 „Die interne CEO-Kommunikation ist dazu da, Vertrauen zu schaffen (a). Im Zusammenhang mit dem Vertrauensgewinn spielt Transparenz eine wichtige Rolle (b)“. stand die Funktion der internen CEO-Kommunikation Vertrauen zu schaffen, im Vordergrund. Dabei spielt Transparenz eine zentrale Rolle. Die Wahrnehmung, dass Transparenz für den Vertrauensgewinn künftig zwar noch wichtiger wird, aber die tatsächliche Kommunikation dann wohl – trotz häufigerer Verwendung digitaler Medien – doch nicht entsprechend transparent erfolgen werde, offenbart einen künftigen Soll-Ist-Gap. Die Hindernisse transparenter zu kommunizieren, sowie der Zusammenhang zwischen interner CEO-Kommunikation, Transparenz und Vertrauensgewinn wird in einer Folgestudie genauer untersucht werden. Die zentrale Rolle der Transparenz in der Führungskommunikation wird auch von einem dem digitalen Zeitalter angepassten Organisationsverständnis verlangt, bei dem Mitarbeitende selbstbestimmter agieren. Damit Mitarbeitende in

einer digitalen Umwelt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist, die nötige Selbstbestimmtheit auch im Sinne der Geschäftsziele adäquat wahrnehmen können, ist eine transparente und offene Kommunikation zentral (z.B. Jiang & Luo, 2017; Petry, 2016). Nur dadurch erhalten die Mitarbeitenden die nötigen Kontextinformationen, um angemessene Entscheide zu fällen.

Quellenverzeichnis

- Bohnsack, R. & Przyborski, A. (2010). Diskursorganisation, Gesprächsanalyse und die Methode der Gruppendiskussion. In Ralf Bohnsack, Aglaja Przyborski & Burkhard Schäffer (Hrsg.), *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis* (2. Aufl., S. 233-248). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bruhn, M. (2011). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Buchholz U. & Knorre S. (2017). *Interne Kommunikation in agilen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dörfel, L. & Schulz, T. (Hrsg.) (2012). *Social Media in der internen Kommunikation*. Berlin: Scm c/o prismus communications GmbH.
- Friese, S. (2019). *Qualitative Data Analysis with atlas.ti* (3. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Gibbs, G. (2018). *Analyzing Qualitative Data* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Häder, M. (2013). *Delphi-Befragungen: Ein Arbeitsbuch* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Hug, S. E., Ochsner, M. & Daniel, H. D. (2013). Criteria for assessing research quality in the humanities: a Delphi study among scholars of English literature, German literature and art history. *Research Evaluation*, 22, 369-383.
- Jäggi, A. & Egli, V. (2007). *Interne Kommunikation in der Praxis. Sieben Analysen, sieben Fallbeispiele, sieben Meinungen*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Jiang, H. & Luo, Y. (2017). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management* 22(2), S. 138-160.
- Klöver, F. (1999). *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter informieren, motivieren und aktivieren*. Neuwied: Verlag Lucherhand.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation* (6. Aufl.). Konstanz: Verlag UVK.
- Mayer, H.O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Aufl.). München: Oldenburg Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Meier, C., Polfer, L. & Ulrich, G.S. (2019). *Das 1 x 1 des wissenschaftlichen Arbeitens in Betriebswirtschaft*. Vorabdruck.
- Meier, P. (2002). *Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet*. Zürich, Verlag Orell Füssli.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus Groups as a Qualitative Research* (2. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nagel, K. (2013). *CEO-Kommunikation als machtvoll Instrument zur Unternehmensführung*. Wien: Linde Verlag.
- Okoli, C. & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42, 15-29.
- Oestreicher, K. (2010). *Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement*. Erlangen, Publicis Publishing.
- Petry, T. (Hrsg.) (2016). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg: Haufe.
- Schick, S. (2002). *Interne Unternehmenskommunikation. Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vorgrimler, D. (2003). *Die Delphi-Methode und ihre Eignung als Prognoseinstrument*. Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik, 8, 763-774.
- Werther, S. & Bruckner, L. (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin: Springer.

Anhang 1: Fragebogen

Frageblock	Item
	<i>Anwortmöglichkeiten: vierstufige Likert-Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft gänzlich zu“ resp. von „nicht einverstanden“ bis „gänzlich einverstanden“</i>
Einstieg	Heute ist die CEO-Kommunikation wichtiger als vor fünf Jahren.
	Die CEO-Kommunikation wird künftig (noch) wichtiger werden.
These 1: Strategie/Werte	In unserem Unternehmen dient die interne CEO-Kommunikation heute primär zur Vermittlung der Unternehmensstrategie.
	In unserem Unternehmen dient die interne CEO-Kommunikation heute primär zur Vermittlung von Werten des Unternehmens.
	In unserem Unternehmen dient die interne CEO-Kommunikation heute primär zur Vermittlung von Fakten zu einzelnen Projekten und Kennzahlen.
	In unserem Unternehmen partizipiert der CEO in den digitalen Medien mit den Mitarbeitenden.
	Künftig wird die CEO-Kommunikation zwecks Vermittlung von Werten und Haltungen wichtiger werden.
	Künftig wird die CEO-Kommunikation zwecks Vermittlung von Strategien und Zielen wichtiger werden.
	Künftig wird die CEO-Kommunikation zwecks Vermittlung von Fakten zu einzelnen Projekten und Kennzahlen wichtiger werden.
	Künftig wird der CEO in unserem Unternehmen die digitalen Medien noch mehr nutzen.
These Vertrauen/Transparenz	Die digitalen Medien und ihre Möglichkeiten erhöhen die Exponiertheit des CEO.
	<i>Filter: Falls eher oder gänzlich einverstanden:</i> Eine hohe Exponiertheit trägt zu mehr Vertrauen bei.
	<i>Filter: Falls eher oder gänzlich einverstanden:</i> Eine hohe Exponiertheit trägt zu mehr Risiko bei.
	Ob eine höhere Exponiertheit zu mehr Vertrauen oder Risiko führt, hängt primär von der Persönlichkeit des CEO ab.
	In unserem Unternehmen kommuniziert der CEO heute auch Persönliches.
	In unserem Unternehmen kommuniziert der CEO heute auch Misserfolge.
	Eine auf hohe Transparenz ausgelegte interne Kommunikation des CEO führt zu mehr Vertrauen.

	Eine auf hohe Transparenz ausgelegte interne Kommunikation des CEO führt zu mehr Risiko.
	Künftig wird Transparenz in der internen Kommunikation eine (noch) grössere Rolle spielen.
	Transparenz als Zeichen des Vertrauens wird künftig noch wichtiger werden, weil dies entscheidend mithilft, das Vertrauen in die Führung zu fördern.
	Künftig wird der CEO die digitalen Medien noch mehr nutzen.
Instrumente der internen CEO-Kommunikation	In unserem Unternehmen sind in der CEO-Kommunikation heute die digitalen Kanäle dominant, es herrscht «Digital First».
	In unserem Unternehmen verfolgt der CEO heute eine eigenständige Rolle als Kommunikator.
	In unserem Unternehmen existiert heute eine interne CEO-Kommunikationsstrategie.
	Trifft es zu, dass in Ihrem Unternehmen die CEO Live-Kommunikation heute eine zentrale Rolle spielt?
	(Auch) künftig spielt die interne CEO Live-Kommunikation eine zentrale Rolle in unserem Unternehmen.
	Welche Kommunikations-Instrumente werden in Ihrem Unternehmen für die interne CEO-Kommunikation genutzt? <i>(Antwortmöglichkeiten siehe Abbildung 10)</i>
Demographische Fragen	Wird die Rolle des CEO in Ihrem Unternehmen von einer Frau oder einem Mann wahrgenommen?
	Welchen Alters ist der CEO in Ihrem Unternehmen?
	Seit wann ist der CEO in Ihrem Unternehmen in dieser Funktion tätig?
	In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Anhang 2: Liste der 120 mitarbeiterstärksten Unternehmen in der Schweiz (2018)

1	Migros	31	ZKB	61	Helsana	91	Sika
2	Coop	32	VebeGo	62	BLS	92	Banque Cantonale Vaudoise
3	Die Post	33	Siemens Schweiz	63	Burkhalter	93	KPMG
4	SBB	34	SV Group	64	Ikea	94	Endress+Hauser AG
5	UBS	35	Mobilair	65	Emmi	95	Procter & Gamble
6	Swisscom	36	Zurich	66	Aldi	96	Pfister Arco Holding AG
7	Credit Suisse	37	Ruag	68	Swiss Life	97	Flughafen Zürich
8	Swatch Group	38	Swissport	69	Georg Fischer	98	NZZ-Mediengruppe
9	Roche	39	Implenia	70	Frutiger Unternehmungen AG	99	Deloitte
10	Securitas Gruppe	40	Bouygues	71	ZFV-Unternehmungen	100	CSL Beering
11	Novartis	41	Planzer	72	Syngenta	101	Generali (Schweiz)
12	ISS AG	42	General Electric	73	Protectas	102	Bobst
13	Nestlé	43	Suva	74	CSS Versicherung	103	Swica
14	Railfeisen	44	SIX Management AG	75	CRH Swiss Distribution	104	Sunrise
15	Fenaco	45	Allianz Suisse	76	Enzler Holding AG	105	Compass Group
16	Manor	46	Bell Food Group	77	EY	106	Mettler-Toledo
17	Hirslanden-Gruppe	47	Axpo	78	IBM Schweiz	107	Debrunner Koenig Holding AG
18	Richemont	48	Helvetia	79	Deutsche Post DHL	108	Cartier Horlogerie
19	Swiss	49	Julius Bär	80	Bühler	109	BASF Schweiz (Ciba Spezialitätenchemie)
20	Rolex	50	Baloise	81	Patek Philippe SA	110	SR Technics
21	McDonald's Schweiz	51	Schindler	82	Walo Bertschinger	111	upc cablecom
22	Johnson & Johnson	52	Swiss Re	83	SFS Group	112	Dosenbach-Ochsner
23	ABB Schweiz	53	Tamedia	84	Otto's AG	113	Rhätische Bahn
24	Axa	54	Stadler Rail	85	Pilatus Flugzeugwerke AG	114	Bank Vontobel AG
25	Galenica	55	PWC	86	Valora	115	Givaudan
26	SRG SSR	56	Emil Frey AG	87	Groupe Mutuel	116	Conzzeta
27	Amag	57	Metall Zug AG	88	Eldora (früher DSR)	117	Basler Kantonalbank
28	BKW	58	Lonza	89	Spar	118	Geberit
29	Honegger Holding AG	59	Lidl	90	Google	119	Sonova
30	Swiss Prime Site	60	Bosch				Charles Vögele (Sempione Group)

Gemäss Bundesamt für Statistik gab es 2016 283 Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten in der Schweiz.